# **Проект оптимизации организационной структуры ООО Агропак**

Диплом

2011

# Введение

Повышение эффективности работы предприятия в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры предприятия и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Организации создают структуру для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Строение организации отражает ее структурная схема. Объединение организации в единое целое связано с использованием систем информации и механизмов связи, дополняющих ее структурную схему. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Актуальность дипломной работы определяется необходимостью разработки практических рекомендаций для реализации механизма формирования и развития организационной структуры управления предприятием в условиях неопределенности, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Целью дипломной работы является изложение теоретических основ и практических аспектов совершенствования организационной структуры управления предприятием в рыночной экономике.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

) Изучить необходимость и методы формирования организационной структуры управления предприятием;

) Рассмотреть классификацию организационных структур управления;

) Рассмотреть основные принципы оценки эффективности организационных структур;

) Провести анализ организационной структуры исследуемого предприятия;

) Разработать проектные мероприятия по совершенствованию организационной структуры и дать оценку их эффективности.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Агропак». Предмет исследования - принципы разработки эффективной организационной структуры управления.

Практическая значимость дипломной работы состоит в том, что предложенные рекомендации позволяют повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения уровня организации управления в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

В специальной литературе широко представлены труды зарубежных и отечественных ученых, посвятивших свои работы различным аспектам исследования структуры управления организацией. Это работы И. Ансоффа, Д. Бодди, Дж. Л. Гибсона, П. Друкера, Д. Пью, С. Робинса, В. И. Белоусова, Ю.В. Васильева, И.Н. Герчиковой, А.Н. Быковой, Демидовой А.В. , Б. З. Мильнера, З. П. Румянцевой, В. М. Семенова, Прохорова А.П., В. С. Соловьева, и др.

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# Глава 1. Теоретические основы формирования организационной структуры управления предприятием

# .1 Понятие и методы построения организационных структур управления

Организационная структура управления (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценке соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная структура конкретного предприятия - это комбинация различных типов департаментализации. Простота и ясность функционирования должны обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Обусловленная теми или иными управленческими решениями организационная структура предприятия является одной из динамичных ситуационных переменных: изменения в составе собственников и высших менеджеров, перемены во властных структурах и совершенствование законодательства сопровождаются, как правило, трансформацией структуры организации.

Ключевыми понятиями структур управления являются: элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Элементами организационной структурой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Существует два направления специализации элементов организационной структурой управления:

**-** в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

**-** исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые - отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные.

Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими организационной структуры управления существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

На действенность и эффективность организационной структуры влияют:

**-** действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

**-** действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

**-** полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем);

**-** уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

Проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к структурам управления, и принципам их построения. При умелом сочетании указанных факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Под методом проектирования организационной структуры понимают научно-методические основы их разработки, используемые при построении структур управления на вновь вводимых предприятиях, а также при совершенствовании системы управления.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это - количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

а) аналогий;

б) экспертно-аналитического;

в) структуризации целей;

г) организационного моделирования.

Существуют несколько взаимодополняющих методов, которые будут рассмотрены ниже.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношении звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применения научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: построение организационной структуры исходя из системы целей, отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и программно- целевого управления и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

) Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;

) Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

) Составление карт прав и ответственности за достижение целей, как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, "проигрывать" варианты распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить "метасхемные" описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.

натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относиться организационные эксперименты - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты

искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры - действия практических работников;

математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

# 1.2 Классификация организационных структур

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

**-** четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

**-** иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

**-** наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

**-** дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;

**-** осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную, четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Органический тип организационных структур. В отличие от бюрократического, возник относительно недавно и своим появлением обязан предпринимателям, которым была необходима более высокая степень гибкости и адаптивности к быстро изменяющимся условиям окружающей среды. Этот подход доказывает свою эффективность, несмотря на его относительную “молодость”. Органическая система отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма структуры, наоборот, эта модель призвана проводить в жизнь радикальные изменения и тем самым обеспечивать необходимую адаптивность.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой организации труда. Сравнительная характеристика бюрократического и органического типов структур управления представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика типов структур управления

|  |  |
| --- | --- |
| Бюрократический тип | Органический тип |
| Четко определенная иерархия | Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем |
| Система обязанностей и прав | Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований |
| Разделение каждой задачи на ряд процедур | Процессный подход к решению проблем |
| Обезличенность во взаимоотношениях | Возможность самовыражения, саморазвития |
| Жесткое разделение трудовых функций | Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами |

Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах:

- решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;

- обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции;

главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации;

творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией;

правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;

распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем;

имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в "чистом" виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними. Различают связи:

 линейные (административное подчинение);

 функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

 межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

 линейная;

 линейно-функциональная;

 дивизиональные:

 продуктовая;

 региональная;

 ориентированная на потребителя;

 матричная;

 свободная.

Линейные структуры.

Данный вид организационной структуры относится к самым древним и самым простым структурам. Его отличают, прежде всего, естественность и прозрачность отношений между членами организации, четкость отношений власти и подчинения. Это означает, что для каждого из руководителей определены и формально зафиксированы состав его подчиненных, вышестоящие руководители, круг властных полномочий, цели. Схематично линейная организационная структура представлена на рис. 1.1.



Здесь вертикальные линии обозначают организационные коммуникации, построенные по принципу руководитель - подчиненный (или наоборот - в случае обратной связи). Горизонтальные линии обозначают деловые связи между руководителями одного уровня, между коллегами (линейная структура не предусматривает горизонтальных коммуникационных связей). Этот вид структуры имеет иерархическую цепочку, расширяющуюся вниз по вертикали. Другими словами, у каждого руководителя находится в подчинении несколько (более одного) членов организации.

В линейной структуре не предусмотрена специализация руководителей как управленцев, а проблемы управления подразделениями организации и организацией в целом решают специалисты узкого профиля. Линейная структура в чистом виде предполагает, что на своем участке работы руководитель должен решать все проблемы производства (технологические, кадровые, проблемы снабжения, контроля, планирования и т.д.).

В чистом виде линейная структура встречается преимущественно в малых организациях, которые еще не нашли свое место на рынке; в организациях, не имеющих подчиненных с высоким или средним уровнем культуры; в организациях, где процесс производства хорошо налажен и нет необходимости в частых изменениях целей и технологий. Например, такие структуры эффективны при налаженном конвейерном производстве, погрузочно-разгрузочных работах, производстве качественно неизменных продуктов питания и т.д.

Линейные организационные структуры эффективны лишь в весьма ограниченном количестве случаев функционирования организации, в частности при наличии простых целей и неизменной внешней среды. В случае реального сложного рыночного окружения, творческого характера труда или целей, связанных с необходимостью адаптации к внешнему окружению, такие структуры не эффективны и следует отказываться от их реального применения.

Линейно-функциональные структуры.

Наличие функциональных элементов в структурах организации, обусловлено постоянным стремлением руководства организаций, использовать высокие управленческие и лидерские качества руководителей и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения в узкоспециализированных областях, требующие специального образования и специальных знаний и навыков.

Сущность функциональной структуры организации заключается в том, что все сложные решения, требующие наличия технических, экономических, юридических, психологических и других специальных знаний, должны приниматься только работниками, специализирующимися в этих областях, обладающими необходимой компетенцией, которая отсутствует у простых линейных руководителей.

Как показал опыт деятельности организаций, эффект достигается только в том случае, если за весь производственный процесс в подразделении или на одном участке отвечает один человек, единственный руководитель, т.е. фактически речь идет о линейном руководителе. Постоянная смена специалистов-руководителей с неизбежностью порождает безответственность, отсутствие контроля за деятельностью; двойное подчинение, а также ролевые конфликты и неопределенность ролевых установок. В силу указанных обстоятельств функциональная структура в чистом виде сейчас не применяется.

Практика использования линейных структур подсказала некоторые пути преодоления их недостатков, в частности соединение централизованной линейной структуры и высокоспециализированной функциональной структуры. Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационную структуру включаются отдельные структурные единицы: (подразделения), выполняющие узкоспециализированные функции на высоком профессиональном уровне. Влияние деятельности этих структурных единиц распространяется на отдельные стороны линейной структуры таким образом: в какой-то момент деятельности линейный руководитель передает свои права управления представителям функциональной структуры, но следит за тем, чтобы прерогативы функционального руководителя не выходили за рамки его компетенции. Линейно-функциональная структура представлена на рис. 1.2.



Здесь функциональная единица «обслуживает» ряд подразделений, построенных по линейному принципу. Очевидно, что отличительной чертой линейно-функциональных структур является наличие четко обозначенных горизонтальных связей между подразделениями. Это способствует наилучшей горизонтальной коммуникации и прохождению информации, идей и влияния экспертов.

Следует отметить, что единство такой организации достигается весьма непросто. Все проблемы совмещения линейной и функциональной структур связаны с законом действия власти в условиях организации.

Каждый линейный руководитель полагает, что только он способен принимать правильные решения и содействовать их реализации. В то же время специалист в узкой области деятельности - функциональный руководитель - считает, что в его вопросах не разбирается никто, кроме него. Такое отношение к вопросам принятия решений в подразделениях организации может породить напряженность и конфликты между линейными и функциональными руководителями, а также проблему двойного руководства по отношению к исполнителям. Кроме того, при этом возникает еще одна проблема - технической и технологической неопределенности в организации, т.к. линейный руководитель не может квалифицированно решать многие сложные проблемы, требующие вмешательства узких специалистов.

Если руководству организации удается решить проблему совмещения линейной и функциональной частей социальной структуры организации, то структурные единицы организации помимо четкого централизованного линейного руководства получают качественное профессиональное обслуживание каждого линейного подразделения. В настоящее время линейно-функциональная структура применяется в подавляющем большинстве организаций.

Дивизиональные структуры.

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой - сохраняется целостность производственно - технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации, и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

К дивизиональному типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку, либо ориентированы на потребителя. Наиболее типичная - продуктовая структура управления, при которой центральному управлению организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью.

Матричные структуры

Главный недостаток большинства организационных структур - их недостаточная приспособленность к изменениям внешней среды, которая приводит к невозможности разрешения одной из важнейших проблем выживания организации - проблемы адаптации. Даже по внешнему виду схем линейно-функциональных структур можно заключить, что они статичны, их структурные единицы жестко связаны между собой, не имеют механизмов своевременной модернизации. Такая структура не будет функционировать, если какая-либо ее часть временно выпадает из производственного процесса в силу изменения ситуации во внешней среде или в результате воздействия внутренних процессов. Современные рыночные отношения, особенно отношения типа производитель - потребитель или производитель - конкуренты, а также производитель - социальные институты, претерпевают постоянные изменения, на которые организация обязана реагировать для поддержания баланса между входом и выходом. Например, если изменение рыночной конъюнктуры требует выпуска другого продукта (или другой модификации продукта), часть структурных единиц организации должна быть изменена или заменена новыми структурными единицами и временно выходит из производственного процесса. Однако все части прежней структуры жестко связаны между собой, все роли членов организации жестко закреплены, поэтому приходится производить крупные структурные перестройки с большими издержками со стороны организации.

Необходимость учета этих обстоятельств в конечном итоге привела к поиску новых организационных структур, которые могли бы легко реагировать на такие внешние воздействия, как изменения ситуаций в рыночной и институциональной среде. Эти структуры получили название гибких. Их гибкость проявляется в двух основных аспектах:

 структурная гибкость - подвижность взаимоотношений между структурными единицами;

 численная гибкость - изменчивость количественного состава персонала, сосредоточенного на определенных направлениях организационной деятельности.

Гибкое управление - это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничении по затратам, срокам и качеству работ. При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны - деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи.

В матричной организации руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту.

С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение.

Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям.

Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, где и как должна быть выполнена та или иная работа.

Функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании (рис 1.3).



Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности, говоря, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

Свободные структуры.

Свободные (эдхократические) структуры организационного устройства в наибольшей степени приспособлены к изменениям в рыночном и институциональном внешнем окружении организации. Более того, они эффективно работают именно в условиях неопределенности основных уровней внешней среды.

В организации со свободной структурой отсутствует четкая, фиксированная схема управления с устойчивыми связями между отдельными структурными единицами организации. Здесь все подразделения, составляющие организацию, постоянно меняют свою конфигурацию.

Достижение целей в такой организации основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям. Так, достаточно крупное подразделение организации (отдел или сектор), приспособляясь к изменяющейся рыночной или институциональной внешней среде, постоянно передает в другие подразделения или, наоборот, принимает от них более мелкие структурные единицы (лаборатории или рабочие группы). Например, если организация должна срочно вывести на рынок не новый готовый продукт, а полуфабрикат, то подразделению, изготавливающему этот полуфабрикат, передают рабочие группы специалистов по сбыту, маркетингу и т.д.

В настоящее время организации со свободной структурой весьма редки на практике. Основными трудностями при внедрении структур такого рода являются необыкновенно сложное управление подразделениями организации с целью координации их деятельности, невозможность централизации управления, путаница во взаимоотношениях внутри организации и с внешним окружением, постоянно возникающая напряженность и возникновение конфликтных ситуаций. Однако в случае тщательной научной разработки такой структуры она может стать буквально незаменимой для организаций, работающих в сложных и постоянно изменяющихся условиях.

# .3 Выбор эффективной организационной структуры предприятия

Любая система управления - это, прежде всего целенаправленная система, имеющая иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Т.е. он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления, таких как его производительность при переработке информации, оперативность принятия управленческих решений, надежность аппарата управления, адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управление, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Требования и характеристики формирования эффективных структур управления:

) сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;

) уменьшение числа уровней управления;

) групповая организация труда как основа новой структуры управления;

) ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;

) создание условий для гибкой комплектации продукции;

) минимизация запасов;

) быстрая реакция на изменения;

) гибко переналаживаемое оборудование;

) высокая производительность и низкие затраты;

) безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

 принимаются необоснованные стратегические решения;

 предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;

 не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;

 фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре. Используемые методы анализа, как правило, состоит из пяти этапов:

1. Состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.
2. Анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов.
3. Изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений.
4. Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления - планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль - для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличиваются, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, всё меньше места в проектах организации.

Структуру можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

1. Систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

2. Разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

. Гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

. Последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

. Поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это - количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательном приближении к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов.

Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения - напротив, меньше.

В последние годы мода на структурные изменения предлагала передавать на сторону выполнение вспомогательных работ. Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие - внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие - временный, характер связей определяется, возможно, характером конкретного проекта или требованиями клиентов.

В основе этого перехода - от вертикальной интеграции к организации «сетей» с горизонтальными связями - лежит следующее соображение: хотя с большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из единого центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

В табл. 1.2 приведено влияние трех типов изменений внешней среды на организационные структуры фирмы.

Таблица 1.2 - Влияние изменений внешней среды на организационные структуры предприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы изменений внешней среды | Типы организационных структур | |
|  | Иерархические: линейно-функциональные, линейно-штабные | Неиерархические: матричные, дивизионные (нежесткая иерархия) |
| Стратегические | Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры | Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры |
| Тактические | Изменение количественных характеристик элементов структуры | Корректировка ресурсного обеспечения программ |
| Оперативные | Усиление контрольных механизмов | Корректировка сроков выполнения программ |

Следовательно, в рамках, используемых в настоящее время организационных структур, изменение стратегических целей фирмы обусловливает необходимость полной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как следует из таблицы, развитие горизонтальных связей смягчает эту проблему. Поэтому одним из условий успешной адаптации организационной структуры к изменениям во внешней среде является развитие горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с изменениями внешней среды.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача современного этапа развития рыночных отношений. Оценка эффективности является элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Оценка эффективности организационных структур проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

) По степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

) По степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

организационный маркетинг анализ конкурирующий

# Глава 2. Анализ организации деятельности ООО «Агропак»

# .1 Общая характеристика деятельности организации

Компания «Агропак» находится по адресу: Санкт-Петербург, Измайловский просп., д. 16, корп. 30.

Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью и действует по законодательству Российской Федерации в соответствии с главой 4 Гражданского Кодекса, регламентирующей предпринимательскую деятельность.

Отличительной чертой данной организационно-правовой формы является форсирование уставного капитала предприятия. Общество учреждается несколькими лицами, уставной капитал разделен на доли определенных учредителями документами размеров (к документам, формирующим уставной капитал Общества относятся: Устав предприятия, учредительный договор, протокол собрания учредителей, свидетельство о государственной регистрации). Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, лишь в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Высшим органом управления Общества является собрание участников. Один раз в год Общество проводит годовое собрание участников. Помимо годового собрания могут собираться чрезвычайные собрания, которые созываются генеральным директором.

Общество является юридическим лицом, действующего на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования, имеет круглую печать и штампы, фирменные бланки, собственный товарный знак, эмблему и другие реквизиты, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях и банках.

Общество создается для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе получения прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества.

Общество самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность, определяет перспективы развития, распоряжается прибылью.

Общество ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в соответствии с законодательством Российской Федерации, выплачивает в установленном порядке налоги и другие обязательные платежи в бюджет и несет ответственность по своим обязательствам в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

При осуществлении хозяйственной или иной деятельности предприятие может иметь от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, заключать договора, быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже, совершать в стране и за рубежом в управленческом порядке сделки, осуществлять иную деятельность в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом.

Имущество предприятия составляют финансовые ресурсы и материальные ценности, находящиеся на балансе и являются собственностью общества.

Источниками формирования финансовых ресурсов предприятия являются прибыль, амортизационные отчисления, личные средства участников, вложенные в уставный капитал.

Российская компания «Агропак» является одним из лидеров рынка оборудования для послеуборочной доработки и упаковки сельхозпродукции.

Основными видами деятельности ООО «Агропак» являются:

 заготовка, хранение и переработка сельхозпродукции;

 оказание посреднических услуг по купле-продаже сельхозпродукции;

 оптовая и розничная торговля сельхозпродукцией, продовольственными и промышленными товарами;

 оказание консультационных и посреднических услуг физическим и юридическим лицам.

ООО «Агропак» было создана в 1997 году. Основное направление деятельности компании было связано с поставкой сеток-мешков для упаковки и транспортировки картофеля и овощей. С 2000 года компания развивает рынок упаковочного оборудования и расходных материалов для картофеля, свежих овощей и фруктов: сетка-рукав, п/э пакеты, п/п контейнера, ленты, этикетки, проволока.

За десятилетний период своей работы, компания достигла большого преимущества в области упаковочного оборудования и материалов для свежих овощей и фруктов. Качество товаров соответствует высочайшим стандартам и является результатом долгого изучения рынка мировых компаний-производителей упаковочного оборудования и упаковочных материалов.

На сегодняшний день компания «Агропак» - эксклюзивный дилер компаний - производителей оборудования для обработки и упаковки картофеля, овощей и фруктов: NEWTEC <http://www.newtec.dk/> (Дания), C-PACK <http://www.c-pack.com/> (Германия), GILLENKIRCH <http://www.gillenkirch.com/> (Германия), EKKO <http://www.ekkoas.dk/> (Дания), JASA <http://www.jasa.nl/> (Голландия).

Также «Агропак» - эксклюзивный дилер компаний - производителей упаковочных материалов: Intermas (Испания) и Karatzis (Греция).

Компания «Агропак» тесно сотрудничает с колхозами и совхозами, фермерскими хозяйствами, а также оптовыми и мелкооптовыми компаниями.  
Стратегия деятельности компании, профессиональные знания наших сотрудников и многолетний успешный опыт работы на рынке направлены, прежде всего, на комплексный подход к эффективному развитию бизнеса наших клиентов. Начиная с консультирования и подбора упаковочных материалов до поставок оборудования, сервисного обслуживания, обучения персонала, непрерывного снабжения производства современными расходными материалами.

Преимуществами ООО «Агропак» являются:

 Многолетний опыт работы на рынке сельхозпродукции: в 2012-м году компания отметит свое 15-летие;

 Работа с лучшими мировыми поставщиками оборудования и упаковочных материалов;

 Эффективное внедрение европейского опыта в области обработки и упаковки сельхозпродукции на отечественный рынок;

 Развитие сети филиалов в России, Белоруссии и Украине.

Компания видит свою миссию в индивидуальном подходе к каждому клиенту и предоставлении универсального выбора высококачественной продукции и услуг. Финансовые показатели отражают конечные результаты деятельности организации (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей ООО «Агропак»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2010 год | Доля | 2011 год | Доля | Темп роста |
| 1.Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 184543 | 100% | 194007 | 100% | 105% |
| 2. Себестоимость, тыс. руб. | 101176 | 55% | 98987 | 51% | 98% |
| 3.Валовая прибыль, тыс. руб. | 83367 | 45% | 95020 | 49% | 114% |
| 4.Коммерческие расходы, тыс. руб. | 72664 | 39% | 83427 | 43% | 115% |
| 5. Прибыль, тыс. руб. | 10703 | 6% | 11593 | 6% | 108% |

Темп роста выручки ООО «Агропак» за период 2010-2011 гг. составил 105%. Позитивные тенденции по снижению себестоимости на 4%. К сожалению, они были скомпенсированы ростом коммерческих на те же 4%.

Прибыль предприятия за 2011 год увеличилась на 8% и составила 11 млн. 593 тыс. рублей. Высшее руководство предприятия планирует направить эту сумму на приобретение основных средств, капитальные вложения и развитие маркетинговой деятельности.

Основной доход в 2011 г. ООО «Агропак» получало за счет оказания услуг - около 37%, а не от основной деятельности, которая составила всего 30% (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Распределение выручки по видам деятельности предприятия в 2011 г.

В последнее время все большее беспокойство высшего руководства ООО «Агропак» вызывает вероятность снижения прибыли от торговой деятельности в ближайшей перспективе. Это связано с ростом конкуренции в сфере оптовой и розничной торговли.

Есть еще один серьезный фактор, негативно влияющий на ситуацию в торговом секторе: повсеместно разворачивающиеся торговые сети различного типа (супер- и гипермаркеты, дискаунтеры).

ООО «Агропак» имеет внутренние резервы для экономического роста при проведении необходимых мероприятий по реформированию организационной структуры и повышению стратегического потенциала.

О численности и динамике персонала ООО «Агропак» по категориям можно судить по данным табл. 2.2.

За анализируемый период с 2009 по 2011 год численность работников предприятия по категориям изменилась.

В 2009 году она составляла 48 человек, из них - руководителей - 6 человек, специалистов - 21 человек, служащих - 21 человек. В 2011 году численность персонала ООО «Агропак» увеличилась на два человека - руководителя и служащего и составила на 01.01.2012 г. - 50 человек.

Таблица 2.2 - Численность и динамика персонала ООО «Агропак»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2009 год | | | 2010 год | | | 2011 год | | |
| Наименование | чел. | в % к 2009 году | чел. | Изменение за год | |  | Изменение за период | |
|  |  |  |  | чел. | в % к 2009 году | чел. | чел. | в % к 2009 году |
| Служащие | 21 | 100 | 22 | 1 | 104,8 | 22 | 1 | 104,8 |
| Специалисты | 21 | 100 | 21 | 0 | 100,0 | 21 | 0 | 100,0 |
| Руководители | 6 | 100 | 6 | 0 | 100,0 | 7 | 1 | 116,7 |
| Итого | 48 | 100 | 49 | 1 | 102,1 | 50 | 2 | 104,2 |

Темп роста служащих за анализируемый период составил 114,3%, руководителей - 125,0%.

О составе и структуре персонала предприятия по категориям можно судить по данным, представленным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Состав и структура персонала ООО «Агропак»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2009 год | | 2010 год | | 2011 год | |
|  | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу |
| Служащие | 21 | 43,8 | 22 | 44,9 | 22 | 44,0 |
| Специалисты | 21 | 43,8 | 21 | 42,9 | 21 | 42,0 |
| Руководители | 6 | 12,5 | 6 | 12,2 | 7 | 14,0 |
| Итого | 48 | 100,0 | 49 | 100,0 | 50 | 100,0 |

За анализируемый период с 2009 по 2011 год кардинальных изменений в структуре персонала предприятия по категориям не произошло.

На долю руководителей предприятия в 2011 году приходится 14% общей численности персонала, на долю специалистов - 42%, на долю служащих - 44%.

За счет увеличения служащих и руководителей соответственно на 1 и 1 чел., их доли увеличились на 0,3% и 1,5%. Причем доля специалистов уменьшилась на 1,8%.

Наглядно о структуре персонала предприятия по категориям дает представление рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Структура персонала по категориям за 2009-2011 гг.

О численности и динамике персонала предприятия по уровню образования можно судить по данным табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Динамика персонала ООО «Агропак» по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2009 год | | 2010 год | | | 2011 год | | |
|  | чел. | в % к 2009 году | чел. | Изменение за год | | чел. | Изменение за период | |
|  |  |  |  | чел. | в % к 2009 г |  | чел. | в % к 2009 |
| Среднее специальное | 2 | 100 | 1 | -1 | 50 | 1 | -1 | 50 |
| Среднее техническое | 10 | 100 | 11 | 1 | 110 | 11 | 1 | 110 |
| Незаконченное высшее | 17 | 100 | 17 | 0 | 100,0 | 17 | 0 | 100,0 |
| Высшее | 19 | 100 | 20 | 1 | 105,3 | 21 | 2 | 110,5 |
| Итого | 48 | 100 | 49 | 1 | 102,1 | 50 | 2 | 104,2 |

За анализируемый период с 2009 по 2011 год персонал предприятия повысил свой образовательный уровень.

Число работников с высшим образованием выросло с 19 до 21 человек или на 10,5 %. О составе и структуре персонала предприятия по уровню образования можно судить по данным табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Структура персонала ООО «Агропак» по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2009 год | | 2010 год | | 2011 год | |
|  | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу |
| Среднее специальное | 2 | 4,2 | 1 | 2,0 | 1 | 2,0 |
| Среднее техническое | 10 | 20,8 | 11 | 22,4 | 11 | 22,0 |
| Незаконченное высшее | 17 | 35,4 | 17 | 34,7 | 17 | 34,0 |
| Высшее | 19 | 39,6 | 20 | 40,8 | 21 | 42,0 |
| Итого | 48 | 100,0 | 49,0 | 100,0 | 50,0 | 100,0 |

Наглядно структура персонала предприятия по уровню образования представлена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 - Структура персонала ООО «Агропак» по уровню образования

За анализируемый период с 2009 по 2011 год доля работников с высшим образованием выросла с 39,6 % до 42,0 %, доля работников с незаконченным высшим образованием сократилась с 35,4 % до 34,0 %, доля работников со средним техническим образованием увеличилась с 20,8 % до 22,0 %, а доля работников со средним специальным образованием сократилась с 4,2 % до 2,0 %.

О структуре персонала предприятия по возрасту можно судить по данным табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Структура персонала по возрасту ООО «Агропак»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2009 год | | 2010 год | | 2011 год | |
|  | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу |
| От 20 до 25 лет | 6 | 12,5 | 7 | 14,3 | 1,8 | 8 |
| От 26 до 30 лет | 5 | 10,4 | 4 | 8,2 | -2,3 | 4 |
| От 31 до 35 лет | 12 | 25,0 | 13 | 26,5 | 1,5 | 13 |
| От 36 до 40 лет | 8 | 16,7 | 8 | 16,3 | -0,3 | 8 |
| От 41 до 45 лет | 5 | 10,4 | 5 | 10,2 | -0,2 | 5 |
| От 46 до 50 лет | 8 | 16,7 | 8 | 16,3 | -0,3 | 8 |
| От 51 до 55 лет | 2 | 4,2 | 2 | 4,1 | -0,1 | 2 |
| Старше 55 лет | 2 | 4,2 | 2 | 4,1 | -0,1 | 2 |
| Итого | 48 | 100,0 | 49 | 100,0 | 0,0 | 50 |

Как видно говорить о равномерном распределении работников по возрастным группам нельзя. Очевидно, что в общей численности персонала преобладают работники возрастом до 40 лет. На их долю приходится 45,0 % общей численности персонала. Это свидетельствует о среднем возрасте работников предприятия и не вызывает опасения о старении коллектива.

Тем не мене отмечается тенденция омоложения, т.к. средний возраст за анализируемый период уменьшается с 40,4 г. до 39,9лет.

Об плате труда персонала предприятия можно судить по данным таблицы 2.7.

Таблица 2.7 - Оплата труда персонала ООО «Агропак»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2009 год | | 2010 год | | | 2011 год | | |
|  |  |  |  | Изменение за год | |  | Изменение за период | |
|  | Х | в % к 2009 году | Х | Х | в % к 2009 году | Х | Х | в % к 2009 году |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. | 8260 | 100 | 16180 | 125 | 195,9 | 17210 | 8950 | 208,4 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 48 | 100 | 49 | 1 | 102,1 | 50 | 2 | 104,2 |
| Среднемесячная заработная плата, руб./чел. | 14340,3 | 100,0 | 27517,0 | 13176,7 | 191,9 | 28683,3 | 14343,1 | 200,0 |

За анализируемый период с 2009 по 2011 год фонд заработной платы предприятия вырос с 8 260 тыс. руб. до 17 210 тыс. руб. или в 2,08 раза. За тот же период времени среднесписочная численность персона предприятия увеличилась на 2 человека или в 1,07 раза. В результате среднемесячная заработная плата одного работника предприятия выросла с 14 340,3 руб. до 28 683,3 руб. или в 2 раза.

# 2.2 Анализ существующей организационной структуры ООО «Агропак»

Необходимость анализа организационной структуры вытекает из жёстких требований, которые сегодня предъявляет рынок к предприятиям. Высокий уровень конкуренции заставляет изыскивать новые резервы оптимизации производства, а в первую очередь самого процесса управления. От того, насколько эффективно налажено управление предприятием, зависит в конечном итоге его благосостояние. В этом и заключается необходимость анализа организационной структуры предприятия - в оптимизации управленческого процесса и поиске скрытых резервов роста.

Действующая организационная структура ООО «Агропак» представлена в Приложении 1. Во главе компании стоит генеральный директор. Генеральному директору в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений. Эти подразделения проводят свои решения через генерального директора, либо в пределах специальных полномочий прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне.

К непосредственным обязанностям генерального директора ООО «Агропак» относится:

. Руководство в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью организации.

2. Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений, направление их деятельности на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.

. Повышение эффективности работы организации, увеличение прибыли, качества выполняемы услуг, их соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах услуг.

. Обеспечение выполнения организацией всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных, трудовых договоров и бизнес-планов.

. Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат.

. Изучение конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности ее производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

. Организация обеспечения Общества всеми необходимыми материально-техническими условиями деятельности.

. Принятие мер по обеспечению Общества квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

. Обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплаты заработной платы в установленные сроки.

Непосредственно генеральному директору подчиняются главный бухгалтер, начальник коммерческого отдела, начальник отдела управления имуществом, начальник отдела розничной торговли, начальник отдела кадров, юрист, начальник отдела контроля пропускного режима и противопожарной безопасности, начальник штаба гражданской обороны, секретарь.

Организационная структура ООО «Агропак» имеет линейно-функциональный вид. При такой схеме основой служат функциональные подразделения, которые могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определяемых их функциональной специализацией.

Основу данной структуры составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

На схеме чётко прослеживаются вертикальные и горизонтальные связи. К горизонтальным связям относят связи между равными по уровням индивидами или структурными подразделениями. Горизонтальные связи - это взаимодействие между различными отделами. Если происходит согласование или решение каких-то вопросов, то связь осуществляется напрямую, но если необходимо перемещение каких-то документов, то их фиксация осуществляется секретарём.

Под вертикальными связями понимают связи между подчинёнными и прямыми начальниками. К прямым начальникам относится непосредственный начальник (начальник отдела, в котором работает подчинённый) и все вышестоящие над непосредственным начальником начальники. Например, директор отдаёт приказ своему заместителю по общим вопросам, тот в свою очередь передаёт данный приказ по следующим структурным звеньям. И в обратном направлении: результаты деятельности водителя контролируются начальником автомобильной колонны, который отчитывается о результатах деятельности подведомственного ему подразделения перед директором, который на основе общих результатов деятельности предприятия принимает решения.

Линейно-функциональная структура обладает следующими преимуществами:

• стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;

• высокая производственная реакция организации, так как она построена на узкой специализации производства и квалификации специалистов;

• уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;

• улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Линейно-функциональная структура управления достаточно эффективна на данном этапе развития ООО «Агропак», что определяется следующими условиями:

• организация функционирует в условиях решения стандартных управленческих проблем;

• ООО «Агропак» производит и продает ограниченную номенклатуру продукции;

• производство компании не очень восприимчиво к прогрессу в области науки и техники.

Тем не менее, как было определено ранее, существующая организационная структура управления требует усовершенствования, поскольку имеет ряд существенных недостатков.

Предпочтительность такой структуры определяется следующими особенностями компании:

 у компании нет потребности в адаптации к быстро изменяющимся условиям,;

 компания предлагает достаточно узкий ассортимент технологически несложной продукции;

 у компании нет необходимости спешно реализовывать комплексные программы или решать сложные проблемы;

 в компании не создается временных проектов и программ.

В ООО «Агропак» сформирована линейно-функциональная структура, которая соответствует специфике деятельности компании и рынка, на котором она оперирует. Среди факторов рынка, предопределяющих выбор типа организационной структуры, можно выделить следующие:

1. Сложность. Под сложностью понимается число и разнообразие факторов, на которые предприятие должно реагировать (количество поставщиков, конкурентов, событий в мире технологий, за которыми оно должно следить и т.д.). Обычно, когда продукция сложна, то и среда становится более сложной.
2. Динамичность. Подвижность подразумевает скорость, с которой происходят изменения в среде.
3. Разнообразие рынков. Разнообразие рынка связано с диапазоном клиентуры, продуктов и услуг, районов распространения продукции.
4. Враждебность. Под враждебностью подразумевается, как благоприятно складывается ситуация во внешней среде по отношению к фирме. Это зависит от остроты конкуренции, доступности ресурсов, взаимоотношений с органами власти, сложившейся репутации и т.д.

Детальный анализ соответствия организационной структуры ООО «Агропак» условиям внешней среды представлен в табл. 2.8.

Таблица 2.8 - Обоснование линейно-функциональной структуры на основе анализа внешней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор среды | Общие закономерности | Условия среды применительно к рассматриваемой фирме |
| Сложность - количество факторов среды, на которые предприятия вынуждены реагировать (поставщиков, конкурентов, потребителей и.т.п.) | Чем сложнее внешняя среда, тем большая степень децентрализации необходима | Среда умеренно сложная, следовательно, структура может быть централизованной |
| Динамичность - скорость, с которой происходят изменения в среде | Чем динамичнее среда, тем более органичной должна быть структура (органичными считаются, например, матричные структуры) | В сфере хранения и продажи сельхозпродукции изменения происходят с незначительной скоростью, поэтому органичная структура нецелесообразна, между тем, для поддержания гибкости необходимы подразделения, обеспечивающие адаптацию компании к внешней среде |
| Разнообразие рынков | Чем разнообразнее рынки, на которых работает организация, тем более целесообразны дивизиональные структуры | Рынки ООО «Агропак» однородны |
| Враждебность внешней среды | Создает тенденцию к временной централизации структуры | Окружение не является враждебным |
| Различия в степени проявления сложности, динамичности, враждебности по каждой из составляющих внешней среды | Тенденция к дифференциации организации с выделением частей с разными типами структур | Среда достаточно однородна, между тем, в сфере поиска новых клиентов имеем дело с более динамичными факторами среды. Таким образом, отделы, занимающиеся этими функциями, должны быть более гибкими |
| Жесткость внешнего контроля | В условиях сильного внешнего контроля структура должна быть более бюрократической | Данная сфера находится под контролем СЭС, пожнадзора и др. административных органов, в связи с этим структура должна быть достаточно бюрократичной |

Организационная структура ООО «Агропак» была охарактеризована выше как линейно-функциональная, она основана на функциональной департаментализации на верхнем уровне управления. Было определено, что данный тип организационной структуры соответствует особенностям как внутренней, так и внешней среды предприятия.

К достоинствам линейно-функциональной структуры были отнесены следующие ее характеристики: стимулирование профессиональной специализации, уменьшение дублирования усилий и распыления ресурсов в функциональных областях, высокая степень координации внутрифункциональных областей.

# 2.3 Выявление организационных проблем в деятельности компании

Анализ конкурирующих организаций показал, что практически во всех предприятиях данной отрасли, как и в ООО «Агропак», сформированы организационные структуры линейно-функционального типа. То есть можно утверждать, что данный тип организационной структуры представляется оптимальным также и руководству практически всех компаний-конкурентов.

Отметим, что для эффективного функционирования организации с линейно-функциональной структурой управления важно иметь нормативные и регламентирующие документы, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений; соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей.

Далее, линейно-функциональным организационным структурам присущи серьезные недостатки.

Соответственно, необходим анализ, который показал бы, перевешивают ли в ситуации ООО «Агропак» достоинства структур данного типа их недостатки и если да, то насколько, а также выделить и оценить существующие альтернативы. Анализ устойчивости компании к проявлению недостатков линейно-функциональной организационной структуры представлен в табл. 2.9.

Таблица 2.9 - Анализ устойчивости ООО «Агропак» к проявлению недостатков линейно-функциональной организационной структуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Недостатки | Степень угрозы | Комментарии |
| Концентрация функций на локальных целях, иногда в ущерб стратегическим целям организации | Высокая | Необходим анализ понимания сотрудниками стратегических целей организации |
| Межфункциональные конфликты | Высокая | Необходим анализ |
| Слабость горизонтальных коммуникаций и утрата гибкости | Низкая | В сфере хранения и продажи сельхоз- продукции гибкость не является первостепенно важным фактором |
| Неадекватное реагирование на требования внешней среды | Высокая | Тем более высока, что исследования внешней среды в компании практически не проводятся |
| «Эффект бутылочного горла» - развитие преимущественно вертикальных связей, что поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях организации, до ее главного руководителя | Средняя | Количество уровней управления и функциональных подразделений невелико. |
| Ограниченность возможностей в подготовке будущих управленческих кадров | Низкая | Отрасль, в которой функционирует компания, не требует длительного обучения отраслевой специфике, соответственно, управленцев можно нанимать извне |
| Предпосылки к росту управленческого аппарата | Средняя | Статистика компании показывает, что на практике такого не происходит |

Таким образом, очевидно, что помимо достоинств, у линейно-функциональной организационной структуры существуют и серьезные недостатки, которые возможно, представляют серьезную угрозу благополучию ООО «Агропак». Для того, чтобы оценить, в какой мере на деятельности предприятия сказывается влияние негативных факторов, необходимо, прежде всего, провести анализ следующих ключевых характеристик организации:

 понимание сотрудниками стратегических целей организации;

 существование межфункциональных конфликтов;

 загруженность высшего руководства текущими (тактическими) проблемами, не позволяющая им сконцентрироваться на принятии стратегических решений.

Однако необходимо отметить, что из семи выделенных недостатков линейно-функциональной организационной структуры потенциальную опасность для предприятия представляют лишь три. Это неадекватное реагирование на требования внешней среды, опасность межфункциональных конфликтов и концентрация функций на локальных целях, иногда в ущерб стратегическим целям организации. Вероятно, существует возможность нивелировать эти угрозы без коренного изменения организационной структуры, которая в целом соответствует особенностям предприятия и рынка, на котором оно функционирует. Данный аспект также будет проанализирован и учтен далее в данной работе.

Следует также принять во внимание и тот факт, что на рынке оптовой и розничной торговли сельхозпродукцией существует одна очень крупная, динамично развивающаяся компания - «JFC Санкт-Петербург», которая использует не линейно-функциональную, а дивизионную организационную структуру. Это также структура иерархического типа, но она обладает определенными отличиями: организация разбивается на департаменты, каждый из которых оперирует на отдельном целевом рынке, причем департаментам предоставляется значительная автономия от центрального офиса компании.

Отдельные департаменты при этом называются дивизионами. Дивизион - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

Дивизиональная организационная структура имеет следующие плюсы и минусы:

1. Плюсы:

 наличие тенденций к децентрализации;

 высокая степень самостоятельности дивизионов;

 разгрузка менеджеров базового звена управления;

 высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;

 развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.

2. Минусы:

 появление дублирующих функций в дивизионах;

 ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;

 частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;

 отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами генеральным директором предприятия.

Можно было бы указать на то, что подобная организационная структура позволяет избежать некоторых недостатков линейно-функциональной структуры, однако, отметим сразу, что подобная структура компании JFC связана с тем, что это предприятие, головной офис которого находится в Санкт-Петербурге, имеет множество филиалов по всей России. Собственно, именно этим и продиктована необходимость наличия в данной компании региональной дивизиональной организационной структуры. При этом организационные структуры компании JFC, сформированные в рамках каждого из регионов, относятся к линейно-функциональному типу.

Таким образом, использование дивизиональной организационной структуры, оправданное для JFC, неприменимо для ООО «Агропак», а тот факт, что отдельные региональные филиалы этого передового в своей сфере предприятия имеют линейно-функциональную организационную структуру, лишний раз подтверждает ее эффективность для предприятий данной отрасли.

Прежде всего, при сопоставлении организационной структуры ООО «Агропак» и организационных структур конкурентов бросается в глаза тот факт, что в ООО «Агропак» нет отдела маркетинга, в то время, как в большинстве конкурирующих компаний подобные службы в том или ином виде существуют. Рассмотрим более подробно составы и функции служб маркетинга на некоторых предприятиях-конкурентах. Для анализа были выбраны 4 предприятия-конкурента, близкие ООО «Агропак» по размеру и составу видов деятельности, но опережающие изучаемую компанию по показателям динамики доли рынка и доходов, то есть, наиболее передовые предприятия данной отрасли (табл. 2.10).

Таблица 2.10 - Отдела маркетинга на предприятиях-конкурентах ООО «Агропак»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Наличие отдела маркетинга | Количество сотрудников отдела маркетинга | Функции отдела маркетинга |
| JFC Санкт-Петербург | + | 31 | - Выработка предложений по стратегии организации - Разработка плана маркетинга - Проведение маркетинговых исследований - Формирование ассортимента - Управление портфелем брендов - Осуществление коммуникаций - Анализ показателей деятельности (ценообразование, эффективность продвижения, эффективность системы распределения, эффективность рекламы) |
| ООО «Овен» | + | 5 | - Исследования рынка - Коммуникационная политика - Сбытовая политика - Политика ценообразования - Ассортиментная политика |
| ООО «Норд-Овощ» | + | 3 | - Исследования рынка - Коммуникационная политика |
| ЗАО «Озерки» | + | 3 | - Коммуникационная политика - Сбытовая политика |

Таким образом, все крупнейшие конкуренты выделяют в своей структуре маркетинговое подразделение и возлагают на него коммуникационную функцию. Далее, три крупнейших конкурента возлагают на маркетинговое подразделение также исследовательскую функцию.

Успешность данных компаний подкрепляет полученный выше вывод относительно необходимости усиления аналитической деятельности в ООО «Агропак», что логично обеспечить посредством организации отдела маркетинга и наделения его исследовательскими и аналитическими функциями.

Отметим, что создание отдела маркетинга позволит также укрепить стратегическое планирование в компании и тем самым нивелировать один из недостатков, присущих линейно-функциональной организационной структуре, а именно - концентрация внимания на тактических вопросах в ущерб интересам стратегического развития. Данный вывод косвенно подтверждается тем фактом, что сильнейший из конкурентов ООО «Агропак» - компания «JFC Санкт-Петербург» имеет самый многочисленный департамент маркетинга, в числе функций которого прямо прописан такой пункт, как выработка предложений по стратегии организации.

Тут же следует отметить, что значительное количество маркетологов в компании «JFC Санкт-Петербург» занимаются созданием и продвижением собственных брендов компании. Принадлежащие компании торговые марки JFC и Bonanza являются лидерами по известности среди российских потребителей в своих товарных категориях. Запланированные на 2012-2014 гг. рекламные мероприятия позволят развить это лидерство и превратить упомянутые торговые марки в полноценные национальные бренды.

Как видно из данных табл. 2.10, сбытовая функция также может быть передана подразделению маркетинга. Однако же, в ситуации ООО «Агропак» подобное решение связано с определенными ограничениями. Прежде всего, передача сбытовых функций в отдел маркетинга неминуемо вызовет значительное сопротивление со стороны сотрудников отдела сбыта. К тому же, значительную долю доходов компания получает за счет аренды площадей, то есть, выводить этот род деятельности за рамки компетенции отдела маркетинга также не следует. Однако же, существующий отдел сбыта специализируется исключительно на сбыте овощей и фруктов.

Таким образом, можно резюмировать, что отдел маркетинга ООО «Агропак» действительно необходим, и основными его функциями должны стать следующие:

 исследования и анализ,

 продвижение,

 выработка предложений по стратегии организации.

Далее, анализ показывает, что у большинства конкурентов есть подразделения, отвечающие за логистику. К функциям этих предприятий относится организация транспортировки и складирования. Данные функции выполняются в ООО «Агропак» транспортным отделом, диспетчерской службой, складом и службой предпродажной подготовки. Выделение этих служб в отдельное подразделение и выведение их из-под руководства начальника коммерческого отдела едва ли целесообразно.

Хорошо проработанные организационные документы должны образовывать систему, т.е. описывать работу всех структурных звеньев предприятия, в том числе в части их взаимодействия, и не содержать противоречий, Поэтому в данной работе был проведен анализ Положений о подразделении и должностных инструкций на предмет отражения в них организационных взаимодействий. В процессе анализа рассматривались разделы «Взаимодействие с другими подразделениями» в Положениях об отделе и «Связи по должности» в должностных инструкциях, в этих разделах определяются виды взаимодействий сотрудников, а также входящей и исходящей документации, периодичность её получения и передачи. Результаты анализа представлены в Приложении 2.

Из Приложения 2 видно, что в организационных документах не отражены некоторые важные для ООО «Агропак» функциональные связи.

1. Не показано взаимодействие бухгалтерии с отделом управления имуществом. Между тем, отдел по работе с арендаторами в структуре начальника отдела управления имуществом, в соответствии с Положением об этом отделе, осуществляет начисление арендной платы и контроль за оплатой услуг арендаторами, т.е. явно пересекается с деятельностью бухгалтерии.

2. Не отражено взаимодействие начальника отдела розничной торговли и заведующей складом. При этом для получения в розницу сельхозпродукции начальнику отдела розничной торговли приходится подписывать заявку у начальника коммерческого отдела, в результате чего в рознице возникают перебои с отдельными видами продукции.

3. Не отражено взаимодействие отдела закупок с главным инженером, хотя по Положению отдел закупок осуществляет все операции, связанные с материально-техническим обеспечением деятельности предприятия.

4. Не отражено взаимодействие транспортного отдела ООО «Агропак» со службами в структуре отдела начальника розничной торговли, между тем транспортный отдел обеспечивает доставку товара в непродовольственные магазины, находящиеся в структуре предприятия.

Кроме того, в результате анализа обнаружено, что в некоторых организационных документах имеются противоречия:

. В инструкциях Главного инженера и Начальника отдела управления имуществом не отражено их взаимодействие и разграничение обязанностей в части осуществления ремонтных работ.

2. В Положении о транспортном отделе отражено взаимодействие с отделом сбыта относительно права начальника транспортного отдела требовать предоставления плана отгрузки не позднее чем за неделю до начала нового месяца, а в положении об отделе сбыта сроки не указаны.

Анализ организационной документации показал, что ее качество находится на достаточно низком уровне, это выражается в следующем:

 Многие организационные документы составлены более пяти лет назад и на данный момент устарели;

 Большинство документов составлены по типовой форме и не учитывают в полной мере специфику и условия функционирования предприятия;

 Не поставлена должным образом работа с персоналом: многие сотрудники не информированы под роспись с содержанием их должностных инструкций;

 В организационных документах не отражены многие необходимые функциональные взаимодействия;

 В организационных документах, регламентирующих деятельность взаимодействующих отделов, имеются противоречия.

Для того чтобы выяснить степень остроты организационных проблем, а также разработать и обосновать концепцию необходимых структурных изменений ООО «Агропак», был также проведен опрос сотрудников предприятия.

Цель исследования - получение более точной информации относительно организационных проблем предприятия.

Задачи исследования:

1. Выяснить степень осведомленности сотрудников о текущих проблемах и задачах организации.

2. Выявить наиболее острые организационные проблемы предприятия.

В опросе приняли участие руководители ключевых отделов и 17 рядовых сотрудников. Всего опрошено 23 человека.

Основные результаты опроса приведены в Приложении 3.

Проведенный анализ позволил найти подтверждение ряду проблем, сформулированных ранее, подтвердил влияние противоречий в должностных инструкциях на возникновение межфункциональных конфликтов, а также позволил выявить ряд организационных проблем, которые не были очевидны из анализа схемы организационной структуры ООО «Агропак».

# Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Агропак»

# .1 Направления оптимизации организационной структуры управления предприятием

Каждое предприятие сегодня ищет свой путь реструктуризации и совершенствования структуры управления фирмой. Основные методы изменения структуры управления следующие: диагностика действующей системы управления; организационной структуры предприятия, системы распределения полномочий, распределение сфер деятельности, анализ финансово-экономического положения, оценка социальной среды на предприятии, анализ стиля управления, работы главных блоков системы управления, мотивационных и коммуникационных процессов.

Реструктуризация - не только создание новых организационных структур, но и новая управленческая культура, новое сознание руководителей и специалистов, т.е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Социологические исследования наряду с другими средствами позволяют достаточно точно, глубоко и всесторонне проанализировать сложившуюся обстановку на предприятии, морально-психологический климат, общий стиль управления, моральные ценности коллектива, уровень организационной культуры, взаимоотношения руководителей и подчиненных, качество мотивационных механизмов и многое другое. Их результаты являются своеобразным зеркалом, в котором отчетливо видны и достигнутые успехи, и имеющиеся недостатки. Более того, подобные исследования можно назвать одним из универсальных источников информации для руководителей и служб управления персоналом, они не только выявляют разного рода проблемы, высвечивая их, так сказать изнутри, но и показывают действенные средства для их разрешения.

Организационная структура управления, несмотря на то, что является статичной частью системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна развиваться. Этот процесс не должен быть стихийным, и его следует осуществлять целенаправленно. Предполагается, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее эффективность путем заранее спланированного изменения в комбинациях отдельных элементов организации, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Совершенствование организационной структуры управления приобретает форму поиска альтернативного решения между централизацией и децентрализацией властных функций. Желание найти приемлемое соглашение между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать такую систему управления, которая характеризуется централизованной разработкой совершенствования предприятия и хозяйственной политики с децентрализованным оперативным управлением.

В результате проделанного анализа было обосновано, что линейно-функциональная структура ООО «Агропак» соответствует внутренним и внешним условиям деятельности компании на данном этапе ее развития. Однако в связи с тем, что данная структура давно не пересматривалась, а в деятельности предприятия возникают серьезные организационные проблемы, существующая организационная структура нуждается в корректировке.

При подробном анализе структуры управления были выявлены следующие недостатки и предложены пути их решения:

. Пересмотр устаревших должностных инструкций и утверждение их в соответствии с изменениями, произошедшими в организационной структуре ООО «Агропак» за последние десять лет.

При анализе организационно-регламентирующего обеспечения системы управления было выявлено, что из основных структурообразующих документов имеется штатное расписание, должностные инструкции не пересматривались в течение последних 5-6 лет, хотя штатное расписание за это время изменялось неоднократно. Для условий эффективного функционирования важно иметь правильно составленные соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие задачи каждого структурного блока, его функции, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней в пределах выделенных ресурсов.

. Объединение диспетчерской службы с транспортным отделом.

Это предложение обосновывается следующими факторами:

диспетчерская служба на данный момент состоит из одного специалиста;

носит сезонный характер.

Благодаря объединению этих отделов в один у начальника коммерческого отдела появится больше свободного времени для решения конкретных стратегических и организационных задач.

. Выделение цеха сортировки продукции в отдельное подразделение с непосредственным подчинением начальнику коммерческого отдела.

Это позволит уменьшить функциональную перегруженность заведующей складом. Кроме того, это предложение обосновывается следующими особенностями данной производственной деятельности:

требует высокой профессиональной специализации;

является совершенно самостоятельным бизнес-процессом, не зависящим от складского хозяйства и предпродажной подготовки, находящихся под непосредственным контролем заведующей складом;

имеет свою систему отчетности.

Таким образом, компетентный специалист в этой области будет предоставлять начальнику коммерческого отдела более взвешенную и структурированную информацию, необходимую для эффективной деятельности с целью увеличения объемов реализации продукции цеха сортировки.

. Создание отдела маркетинга.

В настоящее время на предприятии действует отдел сбыта. В его обязанности входит поиск покупателей, подготовка и заключение договоров на реализацию продукции, планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами, выполнение планов поставок в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами и некоторые аналогичные сбытовые функции.

Хотя уровень качества сельхозпродукции ООО «Агропак» сопоставим с уровнем качества основных конкурентов, а цены по некоторым позициям ассортимента даже ниже, без анализа потребительских предпочтений конкурентоспособность товара остается невысокой. ООО «Агропак» не имеет структурных предпосылок как для получения достоверной информации о внешней среде, так и для ее обработки, что сказывается на эффективности принимаемых решений. Существующий отдел сбыта не может проводить качественный мониторинг внешней среды и влиять на принимаемые решения. Отсутствие достоверной информации о внешней среде является одной из причин снижения конкурентоспособности продукции.

Данное подразделение не играет определяющей роли в формировании стратегии развития ООО «Агропак». Более того, сотрудники отдела сбыта не владеют методической основой осуществления маркетинговой деятельности, чувствуется нехватка достаточно компетентных людей, обладающих целостным видением ближайших перспектив внедрения и развития маркетинговых систем, обеспечивающих прочные позиции в обостряющемся рыночном соперничестве. На предприятии нет комплексного подхода, продуманной и сформулированной стратегии маркетингового развития.

В то же время на вновь создаваемых компаниях-конкурентах, четко ориентированных на рынок, уже при образовании разрабатываются и внедряются основополагающие установки, структуры и принципы маркетинга, призванные помочь их руководителям в решении производственных, коммерческо-сбытовых и социальных проблем через определение, обслуживание и удовлетворение нужд потребителей, улучшение качества их жизни.

. В выявленных проблемных сферах взаимодействия отделов необходимо уточнить порядок и содержание функциональных связей, что позволить обеспечить скорость принятия решений, устранить конфликты, повысить гибкость организационной структуры.

. Необходимо повысить слаженность работы организации, повысить уровень учета службами проблем друг друга, для этого предлагается ввести регулярные еженедельные совещания руководителей служб. Это также позволит разгрузить генерального директора и наиболее загруженных начальников, так как уменьшит число необходимых индивидуальных контактов.

# 3.2 Проектирование перехода на новую организационную структуру ООО «Агропак»

Для того чтобы реализовать мероприятия по оптимизации организационной структуры ООО «Агропак», необходимо составить график их осуществления и назначить ответственных. Полагаем, что данные изменения можно осуществить в течение четырех месяцев. При этом наиболее трудоемким этапом является формирование должностных инструкций, а также работа по созданию на предприятии отдела маркетинга.

Для того чтобы эффективно выполнять маркетинговые функции, разрабатывать и воплощать в жизнь маркетинговые стратегии, а также контролировать эффективность маркетинговой деятельности фирмы, на предприятии должен быть создан отдел маркетинга, интегрированный в систему управлением компанией.

В условиях действующей организационной структуры ООО «Агропак» возможны следующие варианты, определяющие место отдела маркетинга в структуре управления предприятием:

. Создание отдела маркетинга в структуре начальника коммерческого отдела, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга.

. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору.

Эти варианты представлены в Приложениях 5 и 6.

Проанализируем достоинства и недостатки этих вариантов (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Достоинства и недостатки предложенных вариантов интеграции отдела маркетинга в систему управления предприятием

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант изменений | Плюсы | Минусы |
| Вариант 1. Создание отдела маркетинга в структуре начальника коммерческого отдела, включение отдела сбыта в состав отдела маркетинга. | 1. Отдел маркетинга будет работать в тесном контакте с отделом сбыта, что может повысить эффективность реализации сельхозпродукции оптовым покупателям. 2. Организационные изменения будут лучше восприняты сотрудниками аппарата управления. 3. Снижается вероятность конфликта нач. отдела маркетинга и нач. коммерческого отдела. | 1. Ухудшаются условия для взаимодействия с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли и зав. магазинами, что не позволит вырабатывать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия. 2. Не создаются условия для взаимодействия отдела маркетинга со всеми службами, не удастся повысить стратегическую направленность маркетинговой деятельности. 3. Повышается загруженность начальника коммерческого отдела, который и без того перегружен текущей работой 4. Начальник коммерческого отдела сильно повышает свой статус и увеличивает власть, фактически превращаюсь в ключевую фигуру в организации, что может породить напряженность и конфликты в аппарате управления. |
| Вариант 2. Отдел маркетинга как самостоятельное структурное подразделение, подчиненное генеральному директору. | 1. Повышается статус отдела. 2. Отдел включается в межфункциональные связи с начальником отдела управления имуществом, начальником отдела розничной торговли и зав. магазинами, что позволит вырабатывать маркетинговую политику по всем направлениям деятельности предприятия. 3. Улучшается взаимодействие отдела маркетинга со всеми службами, усиливается стратегическая направленность маркетинговой деятельности. | 1. Отдел маркетинга приобретает значительный статус, между тем, будет наблюдаться недостаточная подготовленность и недоверчивое отношение управленческого персонала к новым сотрудникам. 2. Увеличивается вероятность конфликтов отдела маркетинга с начальником коммерческого отдела. 3. Ухудшается взаимодействие отдела маркетинга с отделом сбыта. |

Проанализировав достоинства и недостатки каждого варианта, считаем второй вариант более приемлемым. Главным аргументом при этом является то, что в этом случае создаются условия для помещения отдела маркетинга в центр всех межфункциональных взаимодействий, что усилит стратегическую ориентацию предприятия.

Предлагаемый вариант организационной структуры в процессе дальнейшего анализа может корректироваться и изменяться на основе дополнительных сведений, полученных в результате ее апробации, или по другим причинам.

Несомненно, все подразделения могут функционировать эффективно лишь тогда, когда во главе их стоят способные руководители с широким пониманием своих задач и ответственности, когда эти задачи и ответственность осознаются всеми работниками предприятия.

Изменение существующей организационной структуры наверняка вызовет сопротивление среди работников организации, у которых могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут быть:

1. Противоположность интересов;

2. Страх в отношении перемен;

. Отсутствие необходимого доверия.

Фундаментом реорганизации должна быть причастность высшего руководства. Именно позиция генерального директора и руководителей подразделений может определить успех и неудачу в проводимых изменениях. Все усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели.

Работа над осуществлением мероприятий по реорганизации структуры означает: тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это обуславливается тем, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От высшего руководства требуется твёрдо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом.

Понятно, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, когда изменения оказываются не в их пользу, или когда они в худшем случае лишаются своих рабочих мест. Важным условием будет являться регулярное общение руководителей подразделений с сотрудниками и их информирование о ходе перемен.

Необходимо поставить ясные цели, довести до всех сотрудников мероприятия по достижению этих целей и информацию о значении и смысле этих мероприятий. Также персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований и возложить на сотрудников, связанных с реорганизацией, определенные обязанности и предоставить им конкретные полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Переход на новую организационную структуру управления ООО «Агропак» позволит сократить время на решение оперативных вопросов, разграничить права и обязанности сотрудников, усовершенствовать процесс работы, повысить производительность труда, увеличить ясность системы управления, даст возможность быстро и адекватно реагировать на изменения окружающей среды, максимально полно удовлетворяя потребности покупателей, тем самым увеличив прибыль и эффективность деятельности предприятия.

Далее рассмотрим детально конкретные мероприятия по созданию отдела маркетинга в ООО «Агропак».

Процесс создания нового отдела будет происходить в несколько этапов (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Этапы организации отдела маркетинга в ООО «Агропак»

Рассмотрим мероприятия по созданию отдела маркетинга подробнее.

Выбор подхода к организации маркетинга в ООО «Агропак».

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих принципов ее построения:

 Единство целей. Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала. При этом цели не должны исключать друг друга.

 Простота маркетинговой структуры. Простота и четкость построения организационной структуры облегчают приспособление к ней персонала предприятия и, следовательно, более активное участие в реализации целей.

 Эффективность системы связей между подразделениями. Система должна обеспечивать четкую передачу информации и иметь обратную связь.

 Принцип единого подчинения. Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.

 По возможности наименьшее количество звеньев в маркетинговой структуре. Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.

 Координацию должно осуществлять высшее руководство отдела маркетинга.

Для реформирования ООО «Агропак» на принципах интегрированного маркетинга необходимо постепенно изменять организационную культуру предприятия (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Преобразования организационной культуры и стиля управления ООО «Агропак»

|  |  |
| --- | --- |
| Старая организационная культура ООО «Агропак» | Новая организационная культура после внедрения принципов интегрированного маркетинга |
| Особенности существования ООО «Агропак» во внешней среде | |
| Слабое восприятие информации из внешней среды | Восприятие информации из внешней среды, ее использование в процессе целеполагания и планирования деятельности |
| Низкий уровень адаптивности к изменениям во внешней среде | Высокий уровень адаптивности |
| Деятельность руководителей в собственных интересах | Деятельность руководителей в интересах организации в целом, взаимовыгодное партнерство с поставщиками и потребителями |
| Особенности организационной культуры | |
| Отсутствие у сотрудников ясного понимания целей организации | Понимание персоналом целей |
| Формализм во всем | Формализм в рамках необходимого, развитие неформальных связей |
| Ориентация на преимущественное сохранение сложившихся норм поведения, консерватизм | Ориентация на внедрение инноваций, готовность и умение идти на разумный риск |
| Атмосфера безразличия отделов к интересам друг друга | Интерес отделов к проблемам друг друга, совместный поиск решений |
| Особенности управления | |
| Ориентация руководства на решение оперативных вопросов | Ориентация руководства на решение стратегических вопросов |
| Высокая степень бюрократизации, длительная подготовка решений | Быстрота подготовки решений |

Понятно, что внедрение интегрированного подхода в деятельность фирмы будет происходить постепенно, после создания отдела маркетинга и развития маркетинговой деятельности предприятия.

Разработка структуры отдела маркетинга.

Организация маркетинга зависит от специфики выпускаемой продукции, широты номенклатуры и степени её однородности, количества и разнообразия рынков, масштабов сбытовой деятельности, характеристик клиентуры, финансовых возможностей предприятия.

Основные требования, предъявляемые к структуре:

 Обеспечение выполнения маркетинговых задач;

 Минимизация координационных проблем и согласованность предпринимаемых действий;

 Гибкость, способность к быстрой реакции на изменение внешних условий;

 Мотивированность сотрудников отдела;

 Экономичность (минимум расхода средств при реализации необходимых маркетинговых задач).

Организация маркетинга зависит от размера компании. Крупные фирмы создают отделы с достаточно детализированной структурой и большим числом сотрудников. Каждое предприятие формирует организационную структуру отдела маркетинга по своему усмотрению и, как правило, видоизменяет ее в процессе своего развития

Существует пять классических подходов к организации отдела маркетинга:

1. Функциональная организация. Отдел маркетинга состоит из подразделений, в компетенцию которых входит реализация определенных функций маркетинга (анализ рынка, планирование ассортимента, ценообразование, реклама и PR и т.д.). Главный принцип заключается в том, что каждое подразделение отдела маркетинга в соответствие со своей функциональной компетенцией решает вопросы, касающиеся всех товаров, рынков и регионов, с которыми работает фирма.
2. Товарная организация. Отдел маркетинга включает в себя подразделения, каждое из которых курирует вопросы, связанные с маркетингом определенного товара, включая анализ рынка, систему продвижения и т.д.
3. Региональная организация. Отдел маркетинга декомпозируется на подразделения по признаку географической привязки. Такая структура маркетинговой службы характерна для фирм с широкой филиальной сетью или привлекающих потребителей из разных регионов. Каждое из подразделений выполняет весь комплекс маркетинговых функций.
4. Рыночная организация. Отдел маркетинга включает подразделения, специализирующиеся на работе с различными сегментами потребителей. Каждое из подразделений выполняет все маркетинговые функции.
5. Матричная организация. Структура основана на двойном подчинении сотрудников: каждое подразделение подчиняется в общих стратегических вопросах - менеджеру по товару (региону или сегменту), в частных вопросах (исследования, реклама, сбыт) - соответствующему функциональному менеджеру.

В связи с тем, что в ООО «Агропак» количество товаров и рынков невелико, а сбытовая деятельность постоянна и однообразна, наиболее целесообразной для предприятия является функциональная организация отдела маркетинга.

Представляется, что наиболее целесообразно сформировать структуру отдела маркетинга следующего вида (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Структура проектируемого отдела маркетинга ООО «Агропак»

Планированием деятельности отдела будет заниматься начальник отдела. Маркетолог-аналитик будет осуществлять функции анализа рынка, а также экономической ситуации внутри фирмы, чем частично освободит главного бухгалтера от подготовки аналитических отчетов. Менеджер по продвижению будет заниматься налаживанием маркетинговых коммуникаций с внешней средой.

Уточнение функций специалистов, проектирование организационных связей между отделом маркетинга и др. подразделениями ООО «Агропак».

Задачами отдела маркетинга будут являться:

 сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;

 подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка, формирование рыночной стратегии фирмы;

 разработка и осуществление эффективного воздействия на покупателей и рынок.

К функциям отдела маркетинга будут относиться:

. Комплексное изучение рынка.

. Формирование ассортиментной политики предприятия.

. Определение ценовой политики предприятия.

. Создание каналов распределения и выбор средств и методов продажи товаров.

. Развитие коммуникационных связей предприятия с рынком.

Распределение функций между сотрудниками представлено в табл. 3.3.

Таблица 3.3 - Распределение функций внутри проектируемого отдела

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Функции |
| Начальник отдела | Формулирование целей и задач деятельности отдела маркетинга. Планирование деятельности отдела маркетинга в области анализа внешней и внутренней среды, выработки стратегии и тактики предприятия. Организация деятельности отдела маркетинга, передача задач сотрудникам отдела маркетинга. Мотивация сотрудников отдела маркетинга. Координация деятельности сотрудников отдела маркетинга по выработке целей, стратегии и тактики развития предприятия. Контроль, анализ и оперативное регулирование деятельности отдела маркетинга. Обоснование расходных статей и сумм на маркетинговую деятельность. |
| Макетолог-аналитик | 1. Планирование и проведение маркетинговых исследований. 2. Организация маркетинговых исследований, привлечение сторонних специалистов в случае необходимости. 3. Анализ маркетинговой информации. 4. Прогнозирование развития рынка. 5. Составление аналитических отчетов для руководства предприятия и др. отделов по ситуации на рынке и внутренних проблемах организации. 6. Подготовка предложений по оптовым и розничным ценам на товары, ставкам арендной платы. 7. Подготовка предложений по товарному ассортименту предприятия. |
| Специалист по продвижению | 1. Разработка и поддержание фирменного стиля предприятия. 2. Планирование рекламной деятельности предприятия (определение каналов, форм и методов рекламы, разработка рекламных обращений и т.д.). 3. Планирование акций по стимулированию сбыта. 4. Планирование участия в общественных акциях и других мероприятиях, формирование предложений по спонсорской деятельности. 5. Анализ эффективности рекламной деятельности (совместно с аналитиком). |

Практическая реализация комплекса указанных основных функций маркетинга позволяет предприятиям маркетинговой ориентации успешно решать производственные и сбытовые проблемы, цивилизованными методами активно вести конкурентную борьбу.

Для реализации возложенных на отдел маркетинга функций начальника отдела маркетинга следует наделить следующими правами:

 Требовать от подразделений предприятия представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

 Вносить предложения по ассортименту реализуемой продукции, учитывающие состояние спроса.

 Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.

 Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.

 Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

 Привлекать в установленном порядке специалистов маркетинговых агентств, а также работников предприятия для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности, платежеспособного спроса.

Для успешной деятельности отдела маркетинга необходимо взаимодействие с другими отделами и службами. Представляется, что в ООО «Агропак» основные функциональные связи отдела маркетинга будут иметь следующее содержание (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Функциональные связи отдела маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Получает | Предоставляет |
| С бухгалтерией | |
| бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках товаров за отчетный период для анализа и планирования; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате. | документы для балансового отчета; документы по командировкам специалистов. |
| Взаимодействие с отделом розничной торговли | |
| данные о претензиях потребителей относительно качества товаров и качества обслуживания их торговым персоналом; данные о структуре и объемах продаж в магазинах и на рынке. | планы организации торговых площадей; рекомендации по организации выкладки товаров; материалы и peкомендации по оформлению торговых площадей. |
| Взаимодействие с отделом кадров | |
| руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы предприятия; информацию о семинарах по повышению квалификации работников. | предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, проектам штатных расписаний; необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы; заявки на потребность в кадрах; заявки на повышение квалификации работников предприятия. |
| Взаимодействие с отделом закупок | |
| сведения о поставщиках продукции; информацию о рисках в вопросах доставки товаров, связанных с изменениями внешних условий. | информацию о поставщиках конкурентов, обзоры рынков закупаемых товаров; рекомендации по составу и качеству ассортимента закупаемых товаров. |
| Взаимодействие с отделом сбыта | |
| сведения о заключенных договорах с оптовыми покупателями; данные об отказах от продукции; данные о фактических объемах продаж. | прогнозы спроса на товары; планы продаж; отпускные цены на товары; рекламные материалы. |
| Взаимодействие с отделом управления недвижимостью | |
| данные о заключенных договорах аренды; данные о пустующих арендопригодных площадях. | информацию о состоянии рынка аренды коммерческой недвижимости; рекламные материалы. |

Для того чтобы отдел маркетинга мог нормально работать, необходимо выделить для него помещение и оснастить мебелью и оргтехникой, а также предусмотреть наличие средств связи, оплату подписки на специальную периодическую литературу и повышение квалификации.

В ООО «Агропак» для отдела маркетинга выделяется помещение, ранее занимаемое диспетчерской службой, которая будет объединена с транспортным отделом. Таким образом, в административном здании предприятия помещение под отдел маркетинга находится рядом с транспортным отделом и службой сбыта, что позволит этим отделам тесно сотрудничать. Помещение имеет достаточную площадь для работы отдела маркетинга даже с учетом приема дополнительных сотрудников

Для обеспечения деятельности отдела будут необходимо:

. Выполнить ремонт помещения.

. Закупить компьютерную технику.

. Закупить три комплекта офисной мебели.

. Приобрести три компьютера в комплекте с модемами и многофункциональные печатающие устройства.

. Приобрести программное обеспечение.

. Приобрести факс.

. Разработка Положения об отделе и должностных инструкций.

. Затраты на создание отдела.

Данный проект планируется внедрить со следующими затратами.

Зарплата вновь принятым сотрудникам составит:

 руководитель отдела маркетинга - 18000 руб.,

 специалист по продвижению - 15000 руб.,

 специалист-аналитик - 15000 руб.

Следовательно, затраты ООО «Агропак» на оплату работы служащих возрастут на 48 000 руб. в месяц. С учетом социальных отчислений (26%) затраты на персонал составят 60 480 руб. В год расходы на оплату труда и социальных отчислений составят 725 760 руб.

Затраты на обеспечение новых сотрудников необходимым для работы оборудованием (табл. 3.5).

Таблица 3.5 - Затраты на оборудование и ремонт помещения

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат | Сумма, руб. |
| Косметический ремонт | 30000 |
| Вычислительная и офисная техника | 80000 |
| Программное обеспечение | 25000 |
| Мебель офисная | 55000 |
| Средства связи | 30000 |
| ИТОГО | 220000 |

Текущие затраты на функционирование отдела составят (табл. 3.6).

Таблица 3.6 - Текущие затраты на деятельность отдела

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат | Сумма, руб. за год |
| Заработная плата и социальные отчисления | 725760 |
| Канцтовары | 20000 |
| Услуги связи | 15000 |
| Интернет | 35000 |
| Подписка | 10000 |
| Прочие расходы (обслуживание оргтехники, помещений, оплата командировок и прочее) | 20000 |
| ИТОГО | 825760 |

Таким образом, затраты на создание отдела маркетинга, которые включают затраты на деятельность отдела и затраты на оборудование и ремонт помещения, составят 1 045 760 руб.

Регламентация маркетинговой деятельности на предприятии в рамках общепринятых требований должна быть отражена в Положении об отделе маркетинга, обязанности же работников - в их должностных инструкциях. В этих документах четко описываются задачи, права, обязанности и ответственность самой структуры и всех ее работников.

Что касается должностных инструкций, то их разработку можно выполнить по следующей схеме. Сначала начальнику отдела маркетинга рекомендуется самому составить должностную инструкцию для подчиненного. Для этой цели можно использовать любую типовую должностную инструкцию. Затем, не показывая ее подчиненному, попросить его разработать должностную инструкцию для самого себя. На третьем этапе руководителю следует сопоставить свое представление о работе подчиненного с его представлением о том же самом. В конечном итоге рекомендуется выйти на некий консенсус, сделав подчиненного как бы соучастником в разработке должностной инструкции для самого себя, таким образом учитывая и его мнение по поводу того, как должна выполняться порученная ему работа, поскольку он имеет о ней точное представление. Кроме того, являясь соучастником в разработке должностной инструкции, он будет охотнее и точнее ее исполнять. Помощь в разработке должностных инструкций должны оказывать сотрудники отдела кадров.

# 3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки экономической эффективности совершенствования организационной структуры ООО «Агропак» необходимо определить, какие результаты будут получены благодаря внедрению предложенного проекта.

Создавая отдел маркетинга на предприятии важно помнить, что применение маркетинга не дает сиюминутных результатов. Очевидно, что многие из тех результатов, которые будут достигнуты в итоге предложенных преобразований, невозможно оценить количественно. Прежде всего, это положительный социальный эффект, как, например, снижение конфликтности благодаря пониманию и необходимости следования единой стратегии, которая будет выработана и доведена до сведения сотрудников ООО «Агропак» отделом маркетинга.

Количественной оценке на данном этапе не поддается, в частности, получение большего дохода за счет коррекции ценовой политики ООО «Агропак» (как в сфере торговли, так и в сфере аренды), которая будет произведена отделом маркетинга на основании знания рынка, сформированного в результате аналитической деятельности.

Для оценки эффективности предложенного проекта можно рассчитать сумму экономии, которая будет обеспечена компании благодаря внесению изменений в организационную структуру (табл. 3.7).

Таблица 3.7 - Экономия от внедрения проекта совершенствования организационной структуры ООО «Агропак»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья экономии | Источник экономии | Значение, руб. |
| 1. Снижение количества испорченной продукции | Снижение потерь посредством оптимизации ассортимента за счет улучшения знания рынка в результате аналитической деятельности отдела маркетинга | 1 720 0001 |
| 2. Экономия рабочего времени | Снижение нагрузки на коммерческого директора, работников бухгалтерии и заведующей складом | 46 0002 |
| 3. Ускорение оборачиваемости средств | - Посредством оптимизации ассортимента за счет улучшения знания рынка в результате аналитической деятельности отдела маркетинга; - Благодаря продвижению, осуществляемому отделом маркетинга | 651 0003 |
| 4. Оптимизация использования площадей | - В результате аналитической деятельности отдела маркетинга; - Благодаря продвижению, осуществляемому отделом маркетинга | 214 0004 |
| 5. Оптимизация коммуникаций | За счет знания целевой аудитории в результате аналитической деятельности отдела маркетинга и компетентного использования инструментов продвижения | 1 850 0005 |
| Итого |  | 4 481 000 |

Дадим пояснения к таблице 3.7:

Стоимость всей испорченной продукции за год.

На основании данных хронометража рабочего дня коммерческого директора, а также опроса работников бухгалтерии и заведующей складом.

Э =  Эi

Эi = Li \* (Wi/t)

Где Э - экономия от освобождения рабочего времени служащих;

Эi - экономия от освобождения рабочего времени i-го служащего;

L - количество высвобождающегося времени i-го служащего (человеко-дней в год)

Wi - размер оплаты труда i-го служащего (руб. в месяц)

t - количество рабочих дней в месяце.

Ускорение оборачиваемости средств позволяет либо при том же объеме высвободить из оборота часть оборотных средств, либо при том же размере оборотных средств повысить объем продаж.

ΔQвысв = (t1 - t0) \* G / tгод,

Где t1 - продолжительность оборота в днях фактическая

t0 - продолжительность оборота в днях предыдущего периода

G - выручка от реализации

tгод - количество дней в году

Стоимость аренды 1 м2 складской площади аналогичного качества по рынку, умноженная на срок простоя площадей и на размер простаивающих площадей

Эффективность рекламных затрат наиболее успешного конкурента, умноженная на возможный рекламный бюджет (10 % выручки).

Далее необходимо рассчитать эффективность мероприятий, то есть, частное от деления суммарной экономии от проекта на суммарные затраты на осуществление проекта.

Экономическая эффективность проекта составит: 4 481 000 руб./ 1045 760 руб. = 4,28.

Таким образом, следует признать, что проект оптимизации организационной структуры ООО «Агропак» является экономически обоснованным.

# Выводы и предложения

Успех современных организационных структур все в большей мере зависит от внешних, чрезвычайно быстро меняющихся условий их функционирования. К числу этих условий можно отнести интенсивную конкуренцию, приобретающую глобальный характер, быстрое технологическое развитие, ужесточение требований к интеллекту и потенциалу управленческих кадров, рост их автономии и ответственности.

Организационные структуры управления - как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие

Разработка и введение новых структур управления стало характерной чертой последних 20 лет. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Объектом исследования дипломной работы выступило общество с ограниченной ответственностью «Агропак». Компания является одним из лидеров рынка оборудования для послеуборочной доработки и упаковки сельхозпродукции.

За десятилетний период своей работы, компания достигла большого преимущества в области упаковочного оборудования и материалов для свежих овощей и фруктов. Качество товаров соответствует высочайшим стандартам и является результатом долгого изучения рынка мировых компаний-производителей упаковочного оборудования и упаковочных материалов.

Темп роста выручки ООО «Агропак» за период 2010-2011 гг. составил 105%. Позитивные тенденции по снижению себестоимости на 4%. Прибыль предприятия за 2011 год увеличилась на 8% и составила 11 млн. 593 тыс. рублей.

В последнее время все большее беспокойство высшего руководства ООО «Агропак» вызывает вероятность снижения прибыли от торговой деятельности в ближайшей перспективе. Это связано с ростом конкуренции в сфере оптовой и розничной торговли, что обусловлено следующими факторами:

Экономическая оценка деятельности ООО «Агропак» и его структурных подразделений практически обосновывает необходимость проведения мероприятий по совершенствованию организационной структуры предприятия в части усиления контроля над деятельностью структурных подразделений ООО «Агропак» по всем используемым в работе факторам.

Необходимость анализа организационной структуры вытекает из жёстких требований, которые сегодня предъявляет рынок к предприятиям. Высокий уровень конкуренции заставляет изыскивать новые резервы оптимизации производства, а в первую очередь самого процесса управления. От того, насколько эффективно налажено управление предприятием, зависит в конечном итоге его благосостояние. В этом и заключается необходимость анализа организационной структуры предприятия - в оптимизации управленческого процесса и поиске скрытых резервов роста.

Анализ конкурирующих организаций показал, что практически во всех предприятиях данной отрасли, как и в ООО «Агропак», сформированы организационные структуры линейно-функционального типа. То есть можно утверждать, что данный тип организационной структуры представляется оптимальным также и руководству практически всех компаний-конкурентов.

Анализ деятельности ООО «Агропак» показал, что организационная структура управления предприятия за последнее время не улучшалась. Все предложения по ее изменению связаны непосредственно с эффективностью работы предприятия. Анализ текущей деятельности показал, что в ООО «Агропак» отсутствует профессиональный анализ, планирование, и главное, контроль за структурными подразделениями. Практически это свидетельствует о слабом уровне управления предприятием.

Проведенное исследование дало основания предложить следующие мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления предприятием:

1. Пересмотр устаревших должностных инструкций и утверждение их в соответствии с изменениями, произошедшими в организационной структуре предприятия за последние десять лет.

Для условий эффективного функционирования важно иметь правильно составленные соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие задачи каждого структурного блока, его функции, связи, формирующие рациональные информационные потоки, соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней в пределах выделенных ресурсов.

. Объединение диспетчерской службы с транспортным отделом.

Благодаря объединению этих отделов в один у начальника коммерческого отдела появится больше свободного времени для решения конкретных стратегических и организационных задач.

. Выделение цеха сортировки продукции в отдельное подразделение с непосредственным подчинением начальнику коммерческого отдела.

Это позволит уменьшить функциональную перегруженность заведующей складом. Кроме того, это предложение обосновывается следующими особенностями данной производственной деятельности:

требует высокой профессиональной специализации;

является совершенно самостоятельным бизнес-процессом, не зависящим от складского хозяйства и предпродажной подготовки, находящихся под непосредственным контролем заведующей складом;

имеет свою систему отчетности.

. Создание отдела маркетинга.

Для того чтобы эффективно выполнять маркетинговые функции, разрабатывать и воплощать в жизнь маркетинговые стратегии, а также контролировать эффективность маркетинговой деятельности фирмы, на предприятии должен быть создан отдел маркетинга, интегрированный в систему управлением компанией.

При образовании отдела маркетинга разрабатываются и внедряются основополагающие установки, структуры и принципы маркетинга, призванные помочь руководителям в решении производственных, коммерческо-сбытовых и социальных проблем через определение, обслуживание и удовлетворение нужд потребителей.

. Уточнение порядка и содержания функциональных связей в выявленных проблемных сферах взаимодействия отделов, что позволит обеспечить скорость принятия решений, устранить конфликты, повысить гибкость организационной структуры.

. Введение регулярных еженедельных совещаний руководителей служб для повышения уровня управленческого учета и слаженности работы организации в целом.

Очевидно, что многие из тех результатов, которые будут достигнуты в итоге предложенных преобразований, невозможно оценить количественно. Прежде всего, это положительный социальный эффект, как, например, снижение конфликтности благодаря пониманию и необходимости следования единой стратегии, которая будет выработана и доведена до сведения сотрудников ООО «Агропак» отделом маркетинга.

Затраты на создание отдела маркетинга, которые включают затраты на деятельность отдела и затраты на оборудование и ремонт помещения, составят 1045 760 руб. Экономическая эффективность проекта составит 4,28.

Таким образом, следует признать, что проект оптимизации организационной структуры ООО «Агропак» является экономически обоснованным.

# Список использованной литературы

1. Аналоули Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для вузов. - Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 400 с.

2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. - 3-е изд. / Под ред. Г.Л. Багиева. - СПб.: Питер, 2008. - 736 с.

3. Баженов Ю.К. Менеджмент организации. - М : Дашков и к, 2009. - 268 с.

4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 382 с.

5. Баринов В.А. Организационное проектирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 399 с.

6. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2006. - 366с.

7. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран. - М : Добрая книга, 2010. - 288 с.

8. Быкова А. Организационные структуры управления. - М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2009. - 160 с.

9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2010 . - 296 с.

10. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. - 501с.

11. Демидова А.В. Исследование систем управления: конспект лекций - М : Приор-издат, 2005. - 96 с.

12. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. - М.: Альпина, 2009. - 400 с.

13. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес - процессы: Регламентация и управление: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010 . - 319 с.

14. Жукова Т.Н., Черкасова И.О. Проблемы организации интегрированного подхода к организации маркетинговой деятельности. // Маркетинговый инструментарий в управлении организацией. - Сб. науч. тр. - СПб., 2008.

. Каморджанова Н.А., Карташова И.В. Бухгалтерский финансовый учет: Учебное пособие. 4-е изд. - СПб.: Питер, 2009. - 480 с.

. Карасева И.М., Ревякина М.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Под ред. Ю.П. Анискина. - М.: Омега - Л, 2009. - 335 с.

17. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / пер. с франц. под ред. проф. Я.В.Соколова. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2009.- 576 с.

18. Коленсо М. Стратегия кайдзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: Инфра - М, 2006. - 215 с.

. Кондратюков Н.П. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. - М.: Издательство «Дело», 2008. - 233с.

20. Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: практикум: учеб. пособие / А. В. Костров, Д. В. Александров. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 304 с.: ил.

21. Кузнецов Ю. В. Теория организации. - СПб., 2008. - 158 с.

22. Маркетинг: Учебное пособие / Под ред. А.М. Немчина, Д.В.Минаева. - СПБ.: Бизнес - пресса, 2009. - 512 с.

. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2011 . - 288 с.

24. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 415 с.

25. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 558 с.

26. Минцберг Г. Структура в кулаке. - СПб.: Питер, 2008. - 312 с.

. Основы менеджмента / Под ред. А.И. Афоничкина. - СПб.: Питер, 2009. 528 с.

28. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. - Минск.: ООО «Профит», 2005. - 413с.

29. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 285 с.

30. Панок Д.Г. Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий // Руководитель. - 2008. - № 1. - с. 12-18.

. Пичужкин И.В., Жарков В.И., Максимов С.А. Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: Юрайт, 2009. - 286 с.

32. Прохоров А.П. Русская модель управления. - М.: Эксмо, 2008. - 384 с.

33. Райченко А.В. Общий менеджмент: учебник для вузов / А. В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 384 с.

34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2009. - 688с.

. Семенов А.К. Этика менеджмента: учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М.: Дашков и К, 2008. - 272 с.

36. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2010 . - 300 с.

37. Симкина Л.Г., Корнейчук Б.В. Микроэкономика. - СПб.: Питер, 2008. - 464 с.

38. Сорина Г.В. Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г. В. Сорина. - М.: Экономист, 2008. - 192 с.

39. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н.Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - 496 с.

40. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие // Савицкая Г.В. М., ИНФРА-М, 2009. - 281с.

41. Теория управления: учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2010 . - 608 с.

42. Технологии корпоративного менеджмента: Учебное пособие / Под ред. И.В Мишуровой, Н.Ф.Новосельской. - М.: ИКЦ Март, 2010 . - 544 с.

. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Пакет положений о структурных подразделениях предприятия: практическое пособие. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Дело и Сервис, 2009. - 448 с.

. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2009. - 256 с.

. Шарафанова Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом: тенденции XX века // Персонал-микс. - 2009. - № 12. - с. 42-47.

. Щегорцов В.А., Таран В.А. Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. В.А. Щегорцева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 447 с.

. Экономика предприятия: учебное пособие / А.И.Ильин, В.И. Станкевич, Л.А. Лобан и др.; Под ред. А.И. Ильина. - 4-е изд. - М.: Новое знание, 2010 . 698 с.

48. Экономика организации: Учебник // Кнышова Е.Н., Панфилова Е.Е. М., ИНФРА-М, ФОРУМ, 2010. - 336с.

# Приложение 1

# Организационная структура управления ООО «Агропак»



# Приложение 2

# Анализ отражения функциональных взаимосвязей в организационных документах

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Нач. штаба гражда. обороны | Гл. бухгалтер | Нач. коммерч. отд. | Нач. отд. управления имуществом | Нач. отд. розничной торговли | Нач. отд. кадров | Юрист | Нач. отд. контроля пропуск. режима | Секретарь | Отдел закупок | Отдел сбыта | Транспортный отдел | Диспетчерская служба | Гл. инженер | Заведующая складом | Заведующие магазинами |
| Нач. штаба гражданской обороны | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| Гл. бухгалтер |  | Х | + |  | + | + | + |  |  | + | + | + |  | + | + | + |
| Нач. коммерческого отд. |  | + | Х |  | + | + | + |  |  | + | + | + | + |  | + | + |
| Нач. отд. управления и-ом |  |  |  | Х |  |  | + | + |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Нач. отд. розничной торговли |  | + | + |  | Х |  | + |  |  | + |  | + |  |  |  | + |
| Нач. отд. кадров |  | + | + |  |  | Х | + | + | + |  |  |  |  |  |  | + |
| Юрист |  | + | + | + | + | + | Х |  |  | + | + | + |  |  |  |  |
| Нач. отд. контроля пропуск. режима |  |  |  | + |  | + |  | Х |  |  |  | + |  |  |  |  |
| Секретарь |  |  |  |  |  | + |  |  | Х |  |  |  |  |  |  |  |
| Отдел закупок |  | + | + | + | + |  | + |  |  | Х | + | + | + |  | + | + |
| Отдел сбыта |  | + | + |  |  |  | + |  |  | + | Х | + | + |  | + |  |
| Транспортный отдел |  | + | + |  | + |  | + | + |  | + | + | Х | + | + |  | + |
| Диспетчерская служба |  |  | + |  |  |  |  |  |  | + | + | + | Х |  | + |  |
| Гл. инженер | + | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  | Х |  |  |
| Заведующая складом |  | + | + |  |  |  |  |  |  | + | + |  | + |  | Х |  |
| Заведующие магазинами |  | + | + |  | + | + |  |  |  | + |  | + |  |  |  | Х |

# Приложение 3

# Результаты опроса сотрудников ООО «Агропак»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос | Содержание ответов | Примечание |
| Наиболее важные задачи организации | Большинство опрошенных сотрудников указывают задачи, связанные с деятельностью своих служб, или же указывают общие цели «увеличение оборота» | Ответы на данный вопрос показывают отсутствие у предприятия единой стратегии и слабые представления сотрудников, в том числе руководителей отделов, о задачах организации в целом. |
| Наличие у ООО «Агропак» организационных проблем | 21 опрошенных из 23 признали наличие организационных проблем | Таким образом, организационные проблемы осознаются большинством опрошенных. Отрицают наличие организационных проблем нач. диспетчерской службы и один из сотрудников отдела работы с арендаторами. |
| Наличие организационных проблем в подразделении, в котором работает опрошенный | Большинство респондентов указало на наличие проблем в своей деятельности (21/23) | Среди проблем были отмечены: Главным бухгалтером и сотрудником бухгалтерии - несвоевременное предоставление табелей учета рабочего времени нач. отдела кадров и, как следствие, «гонка» при начислении заработной платы и связанные с ней ошибки. Главным бухгалтером: начальник отдела управления имуществом поздно предоставляет на подпись счета за аренду и коммунальные услуги, в результате поступают жалобы от арендаторов и затрудняется бухгалтерский учет доходов от аренды. Главным бухгалтером: на предприятии нет экономиста, в результате чего ей приходится предоставлять руководству различные аналитические отчеты о факторах, влияющих на продажи, что отвлекает от прямых обязанностей. Начальником отдела розничной торговли и опрошенными сотрудниками отдела: для пополнения ассортимента сельхозпродукции им приходится писать заявку на имя нач. коммерческого отдела, которая долго лежит на согласовании, в итоге в розницу иногда несвоевременно поступает продукция. Главным инженером: отдел закупок оперативно не реагирует на возникновение потребности в инструменте. Заявки долго лежат на рассмотрении. Отдел закупок: проблемы в сфере обеспечения хозяйственным инвентарем: другие отделы неграмотно оформляют заявки, поздно их подают и необоснованно завышают потребности. Сотрудники из структуры нач. коммерч. отдела: многие документы, требующие визы нач. коммерч. отд., долго лежат на рассмотрении. |
| Наличие проблем в деятельности других служб | Половина опрошенных ответила «не знаю», остальные сотрудники указали на наличие таких проблем | Ответы на данный вопрос показывают, что службы мало интересуются проблемами друг друга. Респонденты, ответившие на вопрос утвердительно, указали, что слышали о конфликте главного бухгалтера и начальника отдела кадров в дни начисления зарплаты и о скандале между хозяйственным отделом и службой главного инженера в связи с неисправностью санузла на арендованных площадях. Почти все ответившие «да» указали на большую загруженность начальника коммерческого отдела. |
| Скорость принятия решений | 6 человека ответили на этот вопрос «достаточно быстро», «14 - достаточно медленно», 3- «очень медленно» | Таким образом, в организации существуют реальные проблемы с быстротой принятия решений. |
| Знание должностных инструкций | 15 опрошенных ответили утвердительно, 7- отрицательно, один респондент не ответил | Ответы свидетельствуют, что многие сотрудники не знают должностных обязанностей. Надо сделать поправку, что в ответе на этот вопрос возможны искажения и реальное число сотрудников, внимательно изучивших должностную инструкцию, меньше. Один из респондентов написал на поле анкеты, что инструкция - это формальность, полномочия можно узнать без неё. О знании инструкций заявили гл бухгалтер, нач. отд. кадров, главный инженер и ряд руководителей подразделений. |
| Частота совещаний | Мнения разделились,12 респондентов ответило «редко», 1 -«очень редко», 7 «достаточно часто», 3 - «часто» | Большинство респондентов находят, что совещания в организации проводятся редко. |
| Пожелания | 9 сотрудников не отвечала на этот вопрос, 9 респондентов дали общие рекомендации «улучшить координацию», 5 респондентов высказали конкретные пожелания | Основные предложения: Гл. бухгалтер: поставить для отдела кадров более жесткие сроки сдачи табеля учета рабочего времени. Взять сотрудника на должность экономиста. Нач. отдела розничной торговли: исключить необходимость визирования начальником коммерч. отдела заявки на сельхозпродукцию и заявки на транспортное обслуживание. Отдел закупок: установить срок, в течение которого отдел должен выполнять заявки на хозяйственные принадлежности и инструмент. Нач. отдела управления имуществом: установить срок для энергетика на представления показаний счетчиков по арендаторам. Нач. отдела сбыта : увеличить штат отдела для возможности организовать рекламную деятельность. |

# Приложение 4

# План совершенствования организационной структуры ООО «Агропак»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Содержание основных задач | июнь | | | июль | | | август | | | сентябрь | | | Ответственный , участники |
|  |  | 1 декада | 2 декада | 3 декада | 1 декада | 2 декада | 3 декада | 1 декада | 2 декада | 3 декада | 1 декада | 2 декада | 3 декада |  |
| Организация отдела маркетинга | Выделение и оснащение помещения Подбор кадров Разработка Положения и должностных инструкций | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* |  |  |  |  |  | Генеральный директор (утверждение начальника отдела), начальник отдела кадров (подбор кадров, подготовка проекта должностной инструкции), юрист (согласование трудовых договоров), начальник отдела закупок (оснащение), начальник хозяйственного отдела (переоборудование помещения диспетчерской службы), начальник отдела маркетинга (после назначения на должность) |
| Объединение транспортного отдела и диспетчерской службы | Изменение должностной инструкции Подготовка рабочего места диспетчера Доведение до сведения об изменении начальников всех служб | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Начальник коммерческого отдела, начальник отдела кадров, руководители этих служб |
| Выделение цеха сортировки в отдельное подразделение | Изменение должностной инструкции Подготовка рабочего места диспетчера Доведение до сведения об изменении начальников всех служб | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Начальник коммерческого отдела, начальник отдела кадров, руководители этих служб |
| Уточнить обязанности гл. инженера и нач. отдела управления имуществом по осуществлению ремонтных работ | Обсуждение с руководителями служб межфункциональных проблем Выработка решения Внесение изменений в должностные инструкции | \* | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, руководители этих служб |
| Уточнить обязанности гл. бухгалтера и нач. отдела управления имуществом по начислению арендной платы | Обсуждение с руководителями служб межфункциональных проблем Выработка решения Внесение изменений в должностные инструкции | \* | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, гл. бухгалтер, нач. отдела управления имуществом, нач. отдела работы с арендаторами |
| Установить сроки предоставления табеля учета рабочего времени | Обсуждение с руководителями служб межфункциональных проблем Выработка решения Внесение изменений в должностные инструкции | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, гл. бухгалтер |
| Установить сроки и форму предоставления сведений о потреблении электроэнергии арендаторами главным энергетиком в отдел работы с арендаторами | Обсуждение с руководителями служб межфункциональных проблем Выработка решения о порядке взаимодействия Разработка формы представления данных Внесение изменений в должностные инструкции | \* | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, гл. энергетик, нач. отдела управления имуществом, нач. отдела работы с арендаторами |
| Установить форму и сроки рассмотрения отделом закупок заявок на хозяйственные принадлежности | Обсуждение с руководителями служб межфункциональных проблем Выработка решения о порядке взаимодействия Формирование формы заявки Внесение изменений в должностные инструкции | \* | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, нач. отдела закупок, гл инженер, руководитель хозяйственного отдела, руководители заинтересованных служб |
| Обеспечить прямое взаимодействие начальника отдела розничной торговли с зав. складом и транспортным отделом для ускорения пополнения товарных запасов и доставки товаров в розничные магазины | Обсуждение с руководителями служб межфункциональных проблем Выработка решения Разработка формы заявки Внесение изменений в должностные инструкции |  |  | \* | \* | \* |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, нач. коммерческого отдела, нач. транспортного отдела, зав. складом |
| Ввести еженедельные совещания представителей ключевых служб | Установление времени совещаний Формирование приказа Доведение до начальников всех подразделений | \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Генеральный директор, секретарь, руководители служб |
| Пересмотреть, доработать и ознакомить под роспись сотрудников с их должностными инструкциями | Детальный анализ противоречий в документах Изучение современных типовых форм Разработка и утверждение проектов документов Ознакомление под роспись сотрудников | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* | \* |  |  |  | Генеральный директор, начальник отдела кадров, руководители структурных подразделений, юрист |
| Анализ эффективности мероприятий, внесение уточнений | Опрос сотрудников, изучение новых организационных документов |  |  |  |  |  |  |  |  |  | \* | \* |  | Генеральный директор, руководители ключевых отделов, начальник отдела кадров |

# Приложение 5

# Усовершенствованная организационная структура ООО «Агропак» (вариант 1)



# Приложение 6

# Усовершенствованная организационная структура ООО «Агропак» (вариант 2)



# Приложение 7

# Сравнительная характеристика организационных структур отдела маркетинга

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип структуры | Основания выбора | Достоинства | Недостатки |
| Функциональная | Узкая номенклатура, товары однородны по потребительскому назначению. Регионы и сегменты, в которых работает фирма, однородны, их количество невелико. | Простота структуры. Возможность четко установить круг обязанностей. Как правило, высокий уровень профессионализма функциональных специалистов по маркетингу. | Сложность координации работы подразделений в разрезе товаров или рынков. Значительная часть работы возлагается на руководителя отдела маркетинга по координации работ и стратегическому планированию рыночного поведения фирмы. |
| Товарная | Узкая номенклатура разнородных товаров или наличие нескольких товарных групп. Требуется проработка различных линий поведения для каждого товара или группы товара. Регионы и сегменты однородны. | Хорошее знание менеджерами проблем, касающихся товаров. Качественная проработка стратегии и тактики, связанных с развитием товара. Улучшение мотивации сотрудников. | Дублирование работ по исследованию рынка, а также, возможно, в других областях. Сложность межтоварной координации программ, выработки единой стратегии развития. |
| Региональная | Регионы, в которых работает фирма, разнородны, требуется проработка различных линий поведения в них. Товары, предлагаемые в одном регионе, схожи. | Учет региональных различий. Хорошее знание менеджерами проблем, касающихся отдельных регионов. Качественная проработка стратегии и тактики поведения в различных регионах. | Сложность межрегиональной координации программ, выработки единой стратегии развития. |
| Рыночная | Сегменты, в которых работает фирма, разнородны, требуется проработка различных линий поведения в них. Товары, предлагаемые в одном сегменте, схожи. | Учет различий между сегментами. Хорошее знание менеджерами проблем, касающихся отдельных сегментов. Качественная проработка стратегии и тактики поведения в различных сегментах. Высокий уровень мотивации сотрудников. | Сложность межрыночной координации программ, выработки единой стратегии развития. |
| Матричная | Фирма должна обладать значительными средствами для организации маркетинговой службы по данному принципу. Товары (регионы или сегменты) разнородны или могут быть разбиты на группы. | Наиболее высокий уровень профессионализма: менеджеры по функциям имеют высокую квалификацию в своих областях, менеджеры по товарам (регионам или рынкам) хорошо знают специфику своих товаров (регионов или рынков). | Требуются значительные средства. Руководитель отдела маркетинга должен быть администратором высокого класса. |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |